

ACTUALIZACIÓN Y CREACIÓN DE PERFILES DE CARGO BASADOS EN EL
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA.



BATEMAN CAMILO RIVERA OSORIO
EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICOLOGA

SUPERVISORA:
PS. CLAUDIA MILENA SERRANO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA BUCARAMANGA
2015

DEDICATORIA

A DIOS todo poderoso, el propósito de ser
Psicólogo es servirle a EL.

A mi familia, sustento diario de mis
proyecciones y fuerzas.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	05
ABSTRACT	06
INTRODUCCION	07
Justificación	07
Objetivo General	08
Objetivos específicos	08
MARCO TEORICO	08
METODOLOGÍA	12
Participantes	12
Instrumentos	13
Procedimiento	13
RESULTADOS	14
ACTIVIDADES SATELITES	20
DISCUSION	23
CONCLUSIONES	25
RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	27
ANEXOS	29

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Número de personal de la FCV

Grafica 2. Distribución del personal por tipo de cargo de la FCV

Grafica 3. Número total de perfiles trabajados de la FCV

Grafica 4. Número total de perfiles creados

Grafica 5. Número total de perfiles actualizados

Grafica 6. Auditoria perfiles del CTE

Grafica 7. Auditoria perfiles del ICF

Grafica 8. Auditoria perfiles del ZONA FRANCA

Grafica 9. Personal vinculado

Grafica 10. Motivos de retiro de la FCV

Grafica 11. Número total de colaboradores en retiro

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ACTUALIZACIÓN Y CREACIÓN DE PERFILES DE CARGO BASADOS EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

AUTOR(ES) : BATEMAN CAMILO RIVERA OSORIO

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR (A) : CLAUDIA MILENA SERRANO

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la actualización y creación de los perfiles de cargo basados en el modelo de gestión por competencias de la Fundación Cardiovascular de Colombia. La población se estableció con el total de los colaboradores de la FCV con 1325 y la muestra está constituida por 109 colaboradores correspondientes a diferentes áreas trabajadas en cada uno de los perfiles de manera directa o indirecta. Como instrumentos y plantillas se trabajo: el instructivo de diligenciamiento de competencias y características del cargo y las plantillas del perfil de cargo. Se realiza una descripción detallada del estado de cada uno de estos perfiles de CTE, ICF Y ZONA FRANCA; presentando la fecha de la última actualización, estado los perfiles, observaciones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVES:

Gestión humana, perfiles de cargo, competencias, crear, actualizar

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: UPDATE AND CREATION OF JOB PROFILES BASED ON THE COMPETENCIES MODEL OF THE FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA

AUTHOR(S): BATEMAN CAMILO RIVERA OSORIO

FACULTY: FACULTY OF PSYCHOLOGY

DIRECTOR: CLAUDIA MILENA SERRANO

ABSTRACT

This work aims at updating and creating profiles charge based on the model of competence management of Cardiovascular Foundation of Colombia. The population was established with the total employees of the FCV to 1325 and the sample consists of 109 employees worked corresponding to different areas in each of the profiles directly or indirectly. As tools and templates work: the instructive diligence of skills and characteristics of the position and profile templates charge. A detailed description of the state of each of these profiles CTE, ICF AND ZONE FRANCA; filing date of the last update, state profiles, comments and recommendations.

KEYWORDS:

Competitions, Management for competitions, Profile of Cargo, Management Humanizes, and Development.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

Nos encontramos en un modelo actual capitalista que ha llevado a la sociedad a establecer como eje central la vida laboral; es así como las industrias están en constante actualización en cada una de sus áreas y recursos. La Fundación Cardiovascular de Colombia, es una organización empresarial sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad.

La Fundación Cardiovascular de Colombia tiene como objetivo ser una organización reconocida a nivel nacional e internacional por excelencia e innovación en cada uno de sus productos y servicios; es así como uno de los lineamientos principales es la actualización y mejora de cada uno de sus enfoques dentro de la organización.

El área de gestión humana de la FCV durante el último tiempo ha tenido grandes retos en la actualización de sus procesos, pues la FCV ha tenido un crecimiento constante e importante reconocimientos a nivel nacional e internacional en los últimos años como: Joint Commission International - Quality Approval (2013), Reconocimiento Plata en el marco del Premio Iberoamericano de la calidad otorgado por FUNDIBEQ (2014) y el cuarto mejor hospital de Iberoamérica y el mejor de Colombia según la revista América Economía (2014). Es por ello que el área de gestión humana de la FCV está en constante crecimiento y actualización en cada uno de sus lineamientos, entre ellos la permanente actualización de los perfiles de cargo basados en el modelo de gestión por competencias debido a la alta rotación de personal y a los requerimientos en las diferentes auditorias y actualizaciones.

OBJETIVO GENERAL:

ACTUALIZACIÓN Y CREACIÓN DE PERFILES DE CARGO BASADOS EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Verificar en el Sistema de Gestión de Calidad los perfiles de cargo que requieren ser actualizados en cada una de las respectivas Direcciones o UEE de la empresa.
- Verificar en el Sistema de Gestión de Calidad los perfiles de cargo que requieren ser creados en cada una de las respectivas Direcciones o UEE de la empresa.
- Apoyar a cada uno de los procesos de creación o actualización de los perfiles que lo requieran.
- Garantizar mediante el proceso de actualización o creación que cada uno de los perfiles de cargo este alineados al direccionamiento estratégico de la empresa.

MARCO TEORICO

En las últimas décadas las organizaciones han tomado un papel protagónico en el ser humano convirtiéndolo como eje central dentro de ellas, es así como nace la gestión humana con el propósito de potenciar el talento humano, así lo concluye Calderón (2006) "las áreas de gestión humana se han visto obligadas a generar valor para sus empresas, y los directores de dichas áreas, a demostrarlo con indicadores de resultados que trasciendan los típicos informes de actividades y de procesos." (p.11). El área de gestión humana y sus lineamientos se ven proyectadas a enfocar el personal y brindarles herramientas necesarias para el máximo desempeño, Nuñez (2006) "La gestión humana en una organización se realiza para hacer compatibles los principios, la imagen, la

misión, visión y los objetivos de la comunidad, con la subjetividad de las personas y grupos en la organización.” (p.1). Para que el área de gestión humana cumpla cada una de sus objetivos se debe establecer planeaciones, estrategias, herramientas, entre otras y es por medio de ellas por los cuales se logran los objetivos. Las estrategias dentro de las organizaciones la define García & Duque (2012) como: “todas aquellas acciones que determinan las herramientas, medios y líneas de acción para alcanzar los objetivos planteados por y dentro de una organización, teniendo en cuenta los factores internos y externos que pueden afectar dicha consecución del objetivo”. (p.15).

Por lo tanto la gestión humana dentro de las organizaciones ha establecido herramientas y procesos que le han permitido alcanzar cada una de sus estrategias que permite de forma clara, lograr ventajas competitivas y desarrollar no sólo sus propios procesos sino también los de la organización.

Una de estas herramientas son los perfiles de cargo que su finalidad se basa en orientar al personal, Chiavenato (2002) define al “cargo como el listado de actividades que debe desempeñar una persona, y cuyo cargo forma parte de una estructura organizacional. Entre estas actividades están las responsabilidades y deberes que son propias únicamente de ese cargo”.

Dentro de los perfiles de cargo se abarca cada uno de los objetivos, metas, responsabilidades, lineamientos, entre otras; las cuales los empleados deben asumir de acuerdo a su cargo dentro de la organización, todo ello teniendo como base el modelo de gestión por competencias. La gestión por competencias lo podemos establecer como una mirada central al recurso humano y cada aspecto que lo comprenda, es así como lo define Ernest & Young (2009):

“Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos, se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una

organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la: Gestión por competencias". (p.5).

Las organizaciones han basado todos sus enfoques en los modelos de gestión por competencias, pues es desde allí donde se permite tener un enfoque humano para poder alcanzar la eficacia y eficiencia de los puestos de trabajo con una visión dinámica e integral encaminada a establecer mediciones en el producto humano y todo su entorno, para así asegurar el máximo rendimiento en sus objetivos; es así como podemos citar a Camejo (2008) donde establece "la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito. (p.105).

Por medio del modelo de gestión por competencias es el único que nos permite poner como eje central al capital humano y proyectar cada uno de sus objetivos.

"El modelo de gestión por competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente". (Moreno Domínguez, Pelayo Díaz & Vargas Sánchez, 2004. p.62).

Es necesario definir que es competencia dentro de este modelo para comprender la finalidad de él, según Moreno et al. (2004) define la competencia como: "la unión integrada y armónica de los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser y estar) que son necesarios en el personal de una organización para que éste desempeñe adecuadamente una actividad laboral concreta." (p.62).

Por otra parte encontramos Ernest & Young (2009) los cuales definen las competencias como:

“características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable”. (p.5).

Por último es importante citar a Allen, (2004) que define a las competencias como: “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”

Es claro que la gestión por competencias en una base elemental para potenciar al talento humano y es necesario que las organizaciones establezcan este potencial para que se desarrolle cada puesto de trabajo de forma eficaz y con capital humano.

El modelo de gestión por competencias permite establecer selección, desempeño y desarrollo como lo expone Gallego (2010) “El modelo de gestión por competencias permite establecer una metodología en el área de gestión humana y desde ella sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir a los logros de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.” (p.63).

Por lo anterior es fundamental entablar un modelo de gestión por competencias que permita a la organización estar acorde con sus objetivos y encaminar un sistema de productividad, calidad y recurso humano.

A partir de este modelo de gestión por competencias se establece los perfiles de cargo dentro de las organizaciones, entiendo perfil de cargo como lo presenta Limascca (2005) “es un

profesiograma que hace énfasis no en lo que hace el ocupante, sino que se centra en lo que logra, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para tener una conducta exitosa en su puesto.”

El desarrollo de perfiles de cargo por competencias dentro de una organización se debe alinear no solo al concepto teórico, si no integrar una responsabilidad en cada uno de sus objetivos para crear cultura dentro de ella, las organizaciones deben enfocarse en sus competencias lineales y transversales que cada puesto exige y las que cada uno de sus empleados puede ofrecer. El perfil de cargo es una herramienta eficaz y fiable para alcanzar éxito en la organización; cuando las competencias están alineadas con la estructura, estrategia y cultura de la organización, se podrá alcanzar el mejor talento humano.

METODOLOGÍA:

Participantes-Sujetos

La población está constituida por 1325 colaboradores pertenecientes a las diferentes UEE y Direcciones de la Fundación Cardiovascular de Colombia, las cuales se encuentran ubicadas en el Centro Tecnológico Empresarial, El Instituto del Corazón de Floridablanca y el Hospital Internacional (Zona Franca).

La muestra está constituida por 109 colaboradores correspondientes a diferentes áreas trabajadas en cada uno de los perfiles, que de manera directa o indirecta participaron en la actualización de cada uno de ellos.

Instrumentos-Recursos

1. Instructivo de diligenciamiento de competencias y características del cargo: Instructivo que tiene como propósito establecer los pasos a seguir cuando se crean o actualizan perfiles de cargo. (Ver Anexo. 1)

2. Plantilla del perfil de cargo: Formulario establecido por el Sistema de Gestión de calidad en la cual se consigna la información obtenida de manera clara, concisa y concreta por parte del colaborador. (Ver Anexo. 2)

3. Correo Institucional Zimbra: Medio electrónico el cual tiene como propósito cuadrar citas con los colaboradores de los perfiles de cargo, solicitud de revisión y aprobación de los perfiles por parte de los jefes inmediatos, intercambio y recepción de información pertinente a los perfiles de cargo.

Procedimiento:

Fase 1.

Verificación en el Sistema de Gestión de Calidad con referencia al listado de personal de nomina, los perfiles que requieren ser actualizados o creados.

Fase 2.

Programar y concretar las citas con cada uno de los colaboradores para la respectiva elaboración del perfil.

Fase 3.

Elaborar los requerimientos solicitados en cada uno de los perfiles.

Fase 4.

Revisión y aprobación en colaboración con los jefes inmediatos, cada uno de los requerimientos solicitados en los perfiles.

Fase 5.

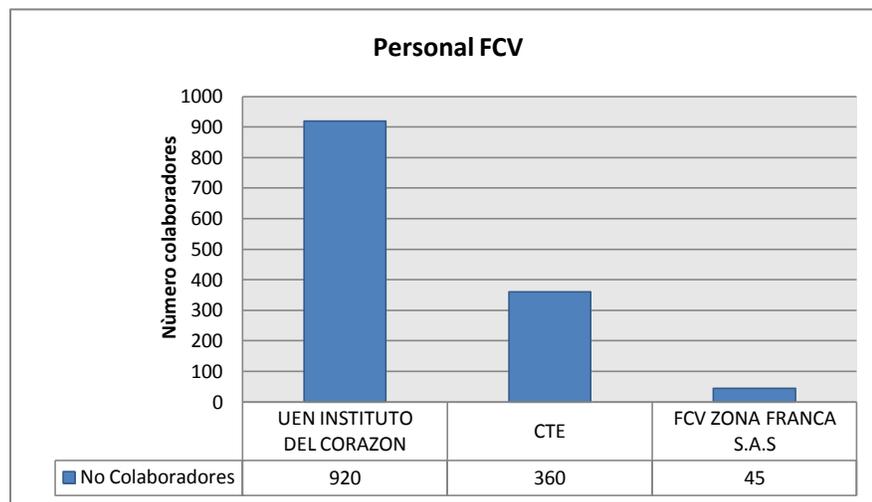
Por medio de la página de Sistema de Gestión de Calidad, se realiza la solicitud al área de calidad la respectiva actualización o creación de los perfiles solicitados.

Fase 6.

Verificar en el Sistema de Gestión de Calidad la correcta inclusión de los perfiles en referencia al área y nombre del perfil correspondiente.

RESULTADOS**Caracterización de la población**

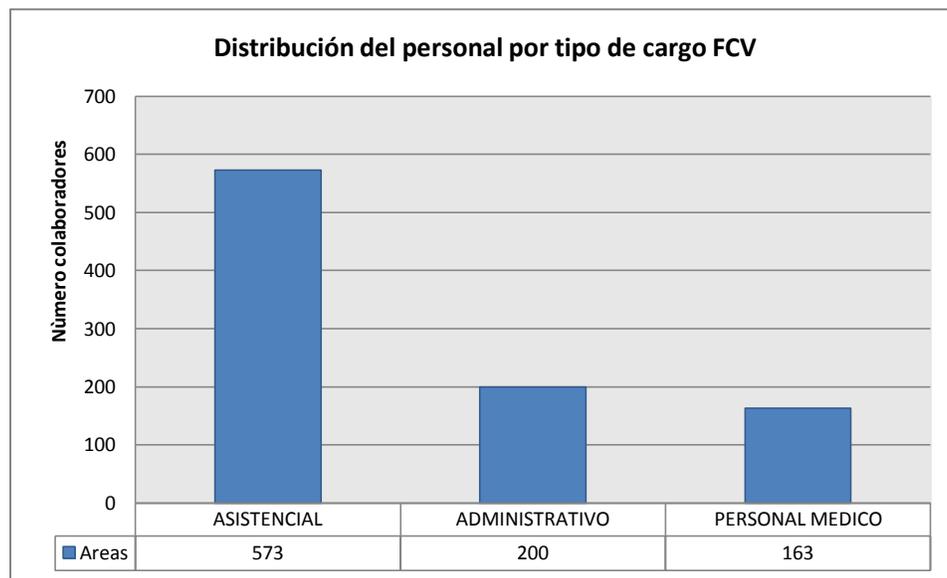
A continuación se presentara la distribución del número total de colaboradores por sedes y tipos de cargo.



Grafica 1

Grafica N°1

Presenta el número total de colaboradores distribuidos de la siguiente manera: ICF 920 colaboradores correspondiente al 70%, CTE 360 colaboradores correspondiente al 26 % y FCV ZONA FRANCA 45 colaboradores correspondiente al 4 %; con un total de 1325 colaboradores.



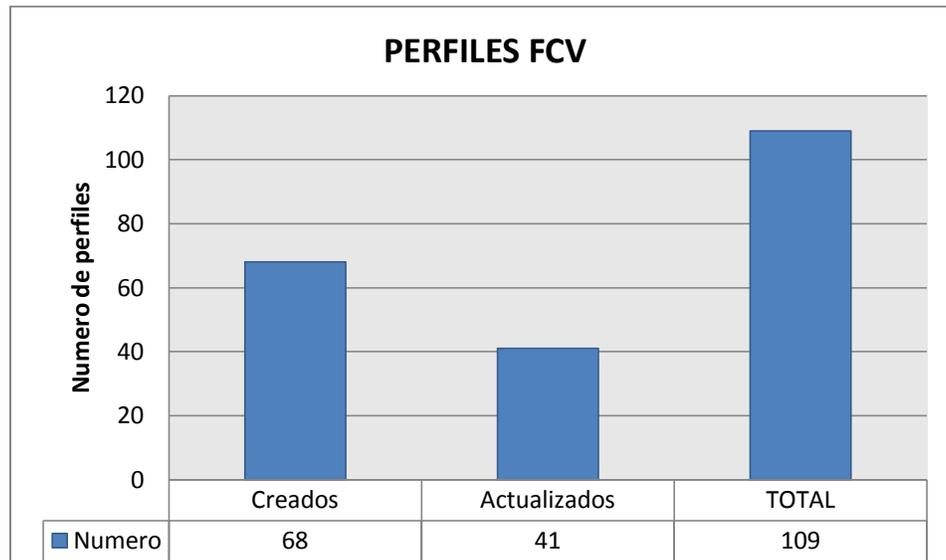
Grafica 2

Grafica N°2

Presenta la distribución por tipo de cargo de la FCV: 573 asistencial correspondiente al 62 %, 200 administrativo correspondiente al 22 % y 163 médicos correspondiente al 16 %. Con un total de 936 tipos de cargo.

Caracterización de la muestra

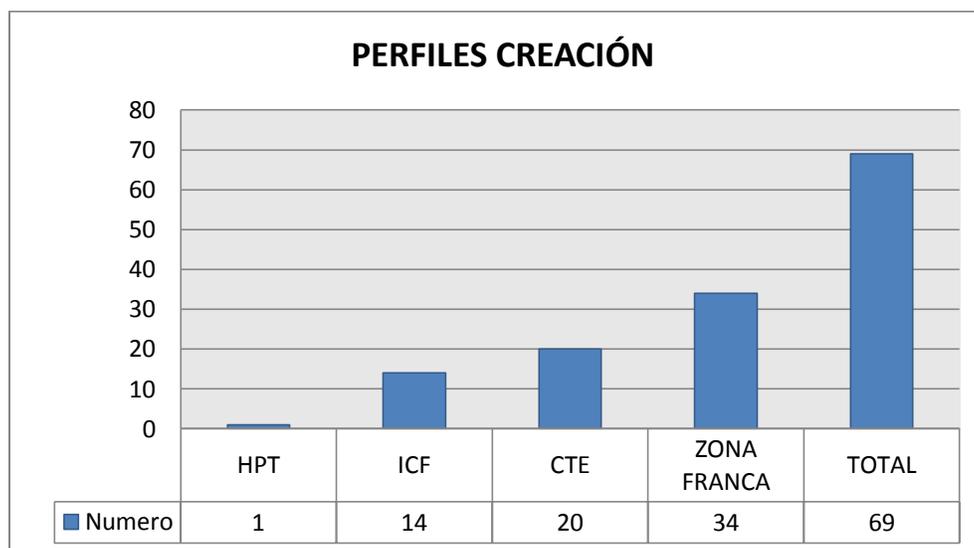
Se tomó como muestra cada uno de los perfiles de los cuales se presentaron como requerimiento para su creación o actualización, para un total de: 115 perfiles correspondientes a las diferentes sedes.



Grafica 3

Graficas N° 3

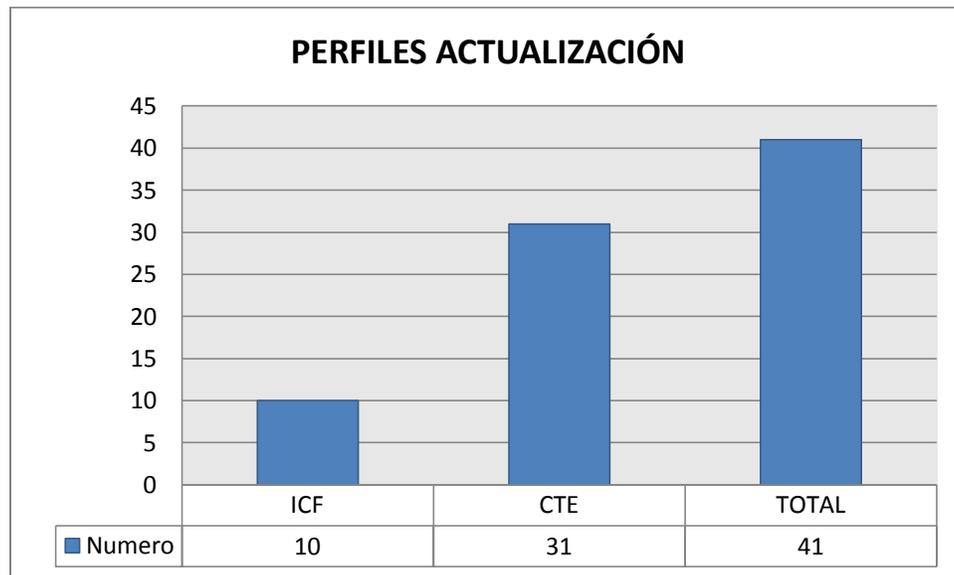
Presenta el número total de perfiles trabajados en referencia a su requerimiento de actualización 41 perfiles o creación 68 perfiles distribuidas en las diferentes áreas. Se atendió el 100% de los requerimientos solicitados.



Grafica 4

Grafica N°4

Presenta los perfiles creados en su distribución por HPT: 1 perfil, ICF: 14 perfiles, CTE: 20 perfiles y HI Zona Franca: 34 perfiles; para un total de 68 perfiles creados en toda la FCV.



Grafica 5

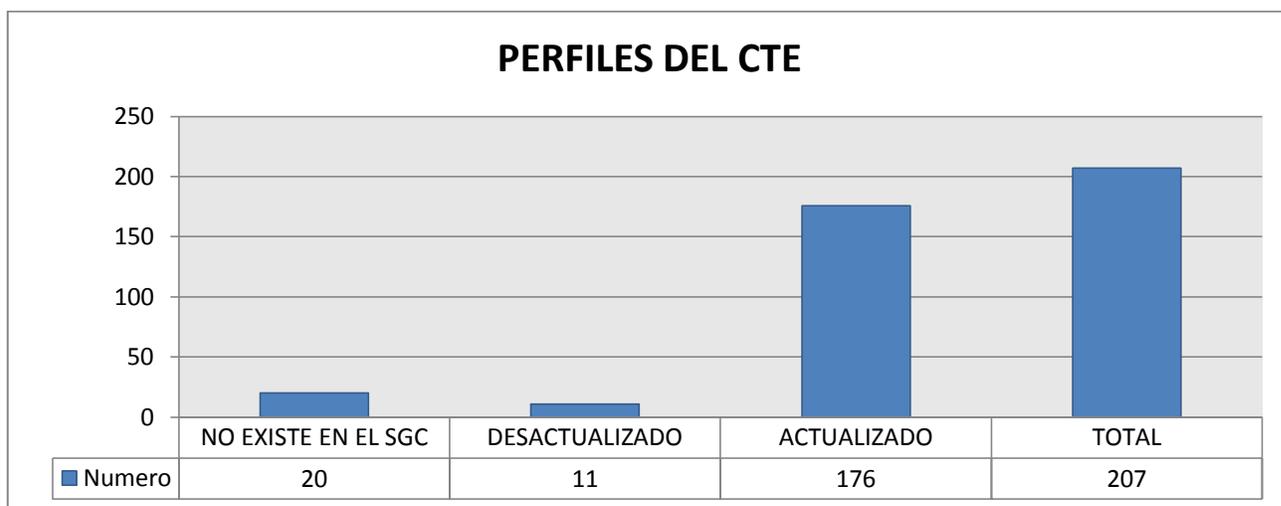
Grafica N°5

Presenta los perfiles actualizados en su distribución por ICF: 14 perfiles, CTE: 20 perfiles; para un total de 41 perfiles actualizados en toda la FCV.

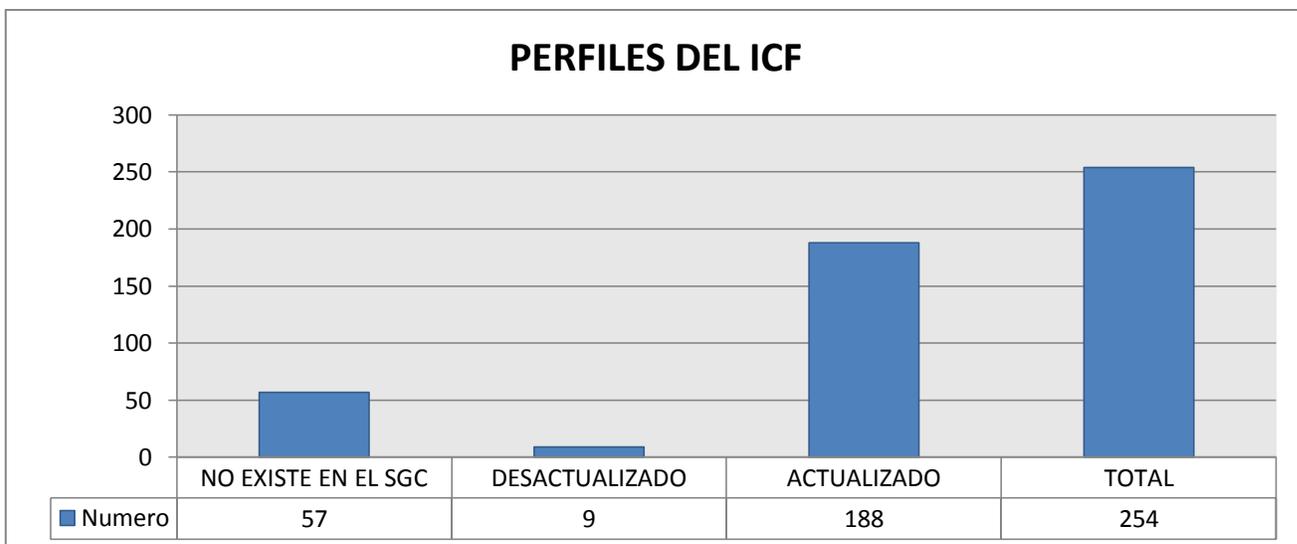
Se presenta una auditoria en contraste con la nómina de personal de la institución para verificar los perfiles que están actualizados, desactualizados o no existen en el Sistema de Gestión de Calidad. Y es así como se obtiene los siguientes resultados:

Grafica N° 6

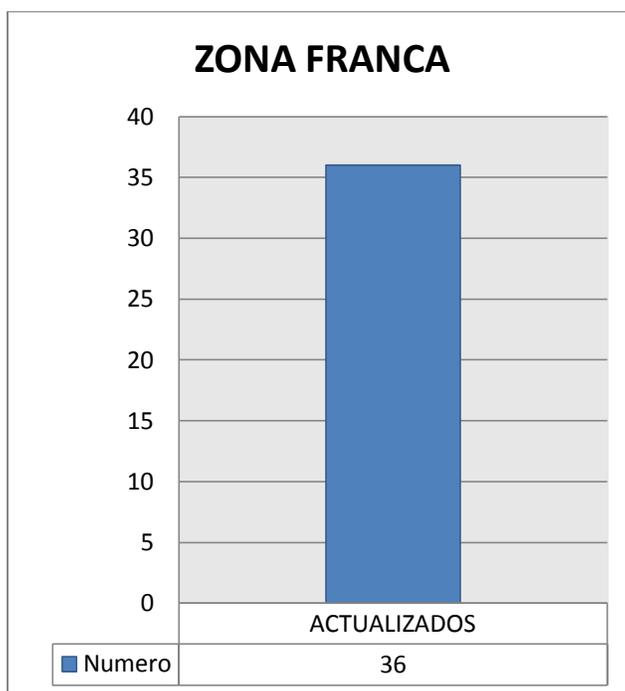
Dentro de las UEE y áreas del CTE se presentan 20 perfiles que no existen en el SGC, 11 perfiles que están desactualizados y 176 perfiles que se encuentran actualizados.

**Grafica 6****Grafica N° 7**

Dentro de las UEE y áreas del ICF se presentan 57 perfiles que no se encuentran en el SGC, 9 perfiles desactualizados y 188 perfiles actualizados.



Grafica 7



Grafica 8

Grafica N° 8

Se presenta en Zona Franca 36 perfiles que se encuentran actualizados con 0 desactualizados en el sistema de gestión de calidad.

A partir de la recolección de datos anteriores se presenta en el anexo n° 3, una descripción detallada del estado de cada uno de estos perfiles de CTE, ICF Y ZONA FRANCA; presentando la fecha de la última actualización, estado del perfiles, observaciones y recomendaciones.

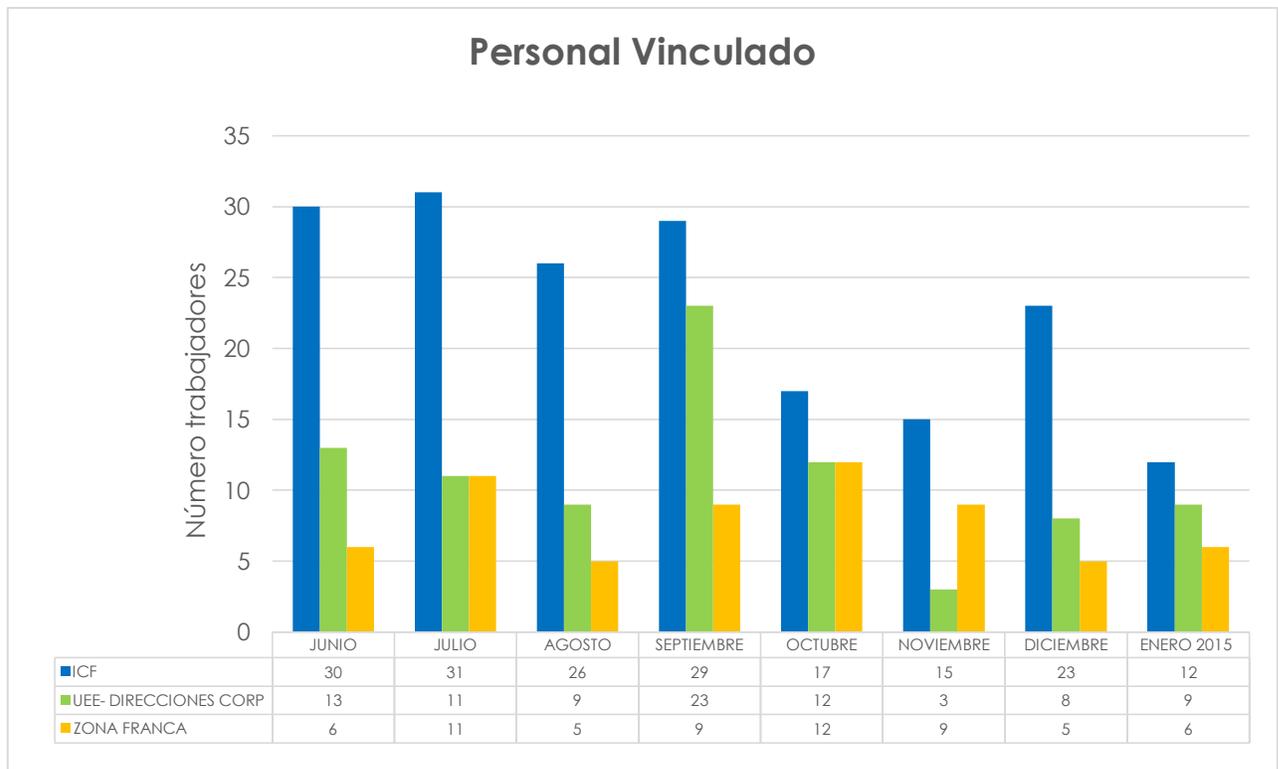
ACTIVIDADES SATELITES

A continuación se presentan una descripción de las actividades de las cuales se tuvo un vínculo directo o indirecto y que hicieron parte de las funciones del área de gestión humana.

Inducción al personal nuevo

Es el proceso donde se presenta un instructivo (ver anexo 4) a cada uno de los nuevos colaboradores sobre: los aspectos legales y contractuales, conocimientos institucionales y procesos de las UEE y/o áreas. A partir de este instructivo se cita a los colaboradores a una inducción que se hace mensualmente en donde se presentan los lineamientos y empalmes de las siguientes áreas: Gestión Humana, Salud Ocupacional, Relaciones laborales, Planeación y calidad, Seguridad del paciente, Diseño y Construcción, Trasplante, Cooperativa Cardiocoop, Universidad Corporativa, Gestión del Servicio, Deberes y derechos del paciente, Mercadeo nacional e internacional, Comunicaciones, Recorrido virtual y Evaluación.

El proceso es evaluado por medio de un cuestionario la evaluación es superada con un puntaje mínimo de seis (6.0) sobre Diez (10.0). Al culminar el proceso de entrenamiento el registro debe ser entregado a Gestión Humana. El incumplimiento de este proceso es catalogado como una falta grave.



Grafica 9

Grafica N°9

La grafica presenta el número de personal nuevo de junio del 2014 a enero del 2015 en donde se evidencia que los meses de mayor vinculación son Julio, Septiembre y Octubre.

Evaluación de Desempeño:

Proceso por el cual permiten evaluar el desempeño laboral de los colaboradores por medio de un instructivo (ver anexo 5), este procedimiento se realiza dos veces al año y el criterio de inclusión es que la persona lleve mínimo seis meses en el cargo, se realiza con su jefe inmediato y se presenta retroalimentación, compromiso y nuevos objetivos en referencia a las variables evaluadas y a las nuevas necesidades que se presente.

Las evaluaciones que sean insatisfactorias (menos 65 puntos) se establece compromisos y seguimientos con el jefe inmediato y el colaborador, los cuales sustentaran los siguientes tres meses. Si

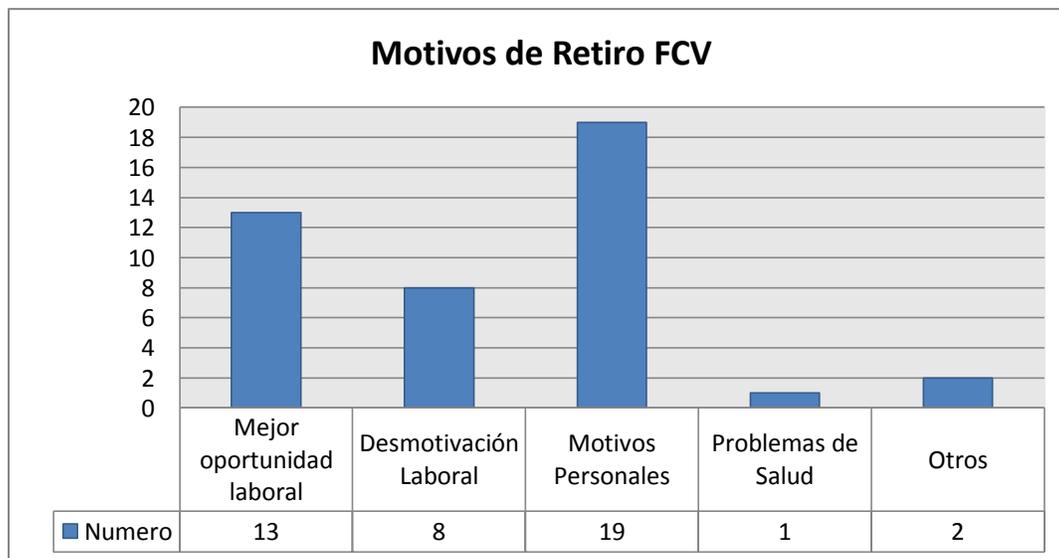
la calificación continua con menos de 65 puntos se abrirá proceso disciplinario con supervisión de relaciones laborales.

Actividades de Outdoor:

Es un espacio teórico-práctico el cual tiene como finalidad desarrollar competencias y habilidades sociales en los colaboradores por medio de lúdicas y actividades enfocadas con propósitos de: liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, creatividad, pro actividad y aprendizaje continuo. De igual forma es un espacio para la retroalimentación y escucha en pro de la resolución de conflictos del área.

Entrevistas de Retiro:

Este proceso tiene como objetivo un espacio en el cual se deja evidenciado mediante un registro (ver anexo 6) recomendaciones, razones y aspectos subjetivos por mejorar del colaborador en referencia al proceso evidenciado en la FCV.

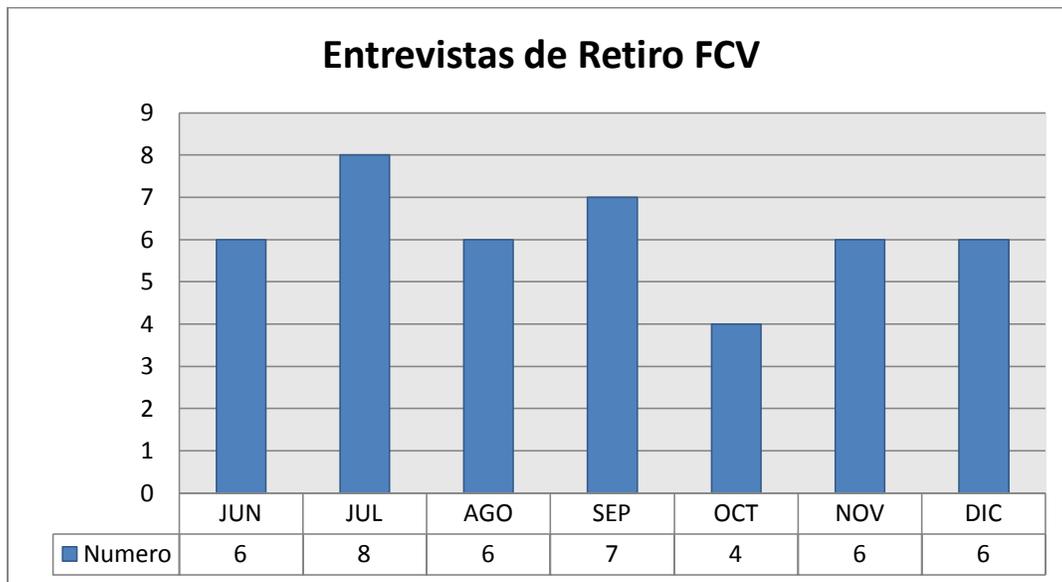


Grafica 10

Grafica 10

Presenta los motivos de retiro de la FCV: 13 colaboradores por mejor oportunidad laboral, 8 colaboradores por desmotivación

laboral, 19 colaboradores por motivos personales, 1 colaborador por problemas de salud y 2 colaboradores por otros motivos.



Grafica 11

Grafica 11

Presenta la rotación del personal de la FCV: 6 colaboradores en junio, 8 colaboradores en julio, 6 colaboradores en agosto, 7 colaboradores en septiembre, 4 colaboradores en octubre, 6 colaboradores en noviembre y 6 colaboradores en diciembre.

DISCUSIÓN

El modelo de gestión de la Fundación Cardio Vascular de Colombia permite crear lineamientos claros para cada uno de sus objetivos de la organización, en donde los niveles transversales son acordes a las competencias establecidas. Uno de los principales objetivos de la FCV es potenciar el talento humano en cada uno de sus procesos; el modelo de gestión por competencias debe ser participe en cada uno de los procesos organizacionales,

vinculando a las diferentes áreas con sus respectivos directivos, jefes, colaboradores, etc.

La Fundación Cardio Vascular de Colombia está interesada en una constante actualización en pro a la apertura del Hospital Internacional y de sus nuevos referentes organizacional, por consiguiente la actualización y creación de los perfiles de cargo es un objetivo primordial dentro de la FCV y se debe abordar con la misma responsabilidad. Es importante que los procesos se establezcan en base al modelo de gestión por competencias pues es desde allí que se da un continuo desarrollo del personal y de cada uno de sus procesos; así como lo expone Lago & Nadruz (2013) "la Gestión humana por competencias es un enfoque y una herramienta que articula requerimientos de competencias de la empresa con aprendizaje continuo, desarrollo de capacidades dinámicas (personales y organizacionales) respuesta a los cambios y nuevas necesidades." (p.6).

En el proceso de actualización y creación de los perfiles de cargo se da mediante unas fases establecidas de contacto, diseño, aprobación y seguimiento a cada uno de estos procesos; es desde estas fases que se debe establecer el modelo de gestión por competencias, pues se aborda manteniendo como eje central el talento humano con el único objetivo de potencializarlo en búsqueda al cumplimiento de las metas; por consiguiente el proceso de actualización y creación de los perfiles de cargo se abordó con un enfoque asistencial, humano y competente; conjunto a los jefes directos y personal de gestión humana para alcanzar cada uno de los requerimientos solicitados así como lo expone Alles (2005) "Es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias." (p.74).

El nuevo direccionamiento que está ejecutando la Fundación Cardio Vascular de Colombia en mira a sus proyecciones, está permitiendo evidenciar un aporte importante en el modelo de gestión por competencias, pues la planeación, ejecución y mejora de cada una de las áreas y procesos, se está ejecutando con

pertenencia en los directivos y jefes de las respectivas UEE y Áreas; es por ello que la gestión por competencias se debe seguir implementando con el mismo compromiso pero en todas sus jerarquías, no solo el trabajo continuo de directivos y jefes; si no el de cada uno de los colaboradores; solo por medio de este compromiso organizacional se podrá cerrar las brechas y entablar un mejoramiento continuo, en competencias, talento humano y talento operativo. Así como lo presenta Ernest & Young (2009) "Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos, se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano." (p.5).

El modelo de gestión por competencias de la Fundación Cardio Vascular de Colombia se evidencia como un modelo solido, estable y con un crecimiento en cada uno de sus lineamientos y objetivos de las diferentes UEE y Áreas, los cambios que se están estableciendo dejan a la dirección de gestión humana grandes retos en miras a potenciar el talento humano y el talento organizacional, el proceso continuo de actualización y mejora en la gestión por competencias permitirá llegar a un estado de gestión humana ideal y sostenible en talento humano; solo si el sistema de gestión humana se proyecta no solo al la actualización y creación de perfiles de cargo, si no a todos los procesos afines al área.

CONCLUSIONES

Durante la experiencia de la pasantía en la Fundación Cardio Vascular de Colombia se evidencia un modelo de gestión por competencia en búsqueda constante actualización y mejora de cada uno de sus procesos y servicios; el modelo de gestión por competencias permite proyectarse y adaptarse de manera eficaz a cada una de las posibles necesidades organizacionales, y es de esta manera que posibilita un idóneo estado organizacional.

Es claro que el modelo de gestión por competencias de la Fundación Cardio Vascular de Colombia les aporta ventajas significativas en procesos de calidad, operacionales y talento humano; proyectando objetivos alcanzables para sus lineamientos.

Es importante que la implementación del modelo de gestión por competencias se ejecute de manera participativa en todo el entorno organizacional, entiendo "entorno organizacional" como los directivos, jefes y colaboradores; solo así se garantizara un desarrollo eficaz de este modelo y se podrá cerrar las brechas en competencias, talento operativo y talento humano.

Por medio del aprendizaje en la pasantía se evidencio que los perfiles de cargo son una herramienta necesaria y fundamental para varios procesos de la organización, como lo es selección de personal, entrenamiento al cargo, cambios organizacionales, establecimientos de objetivos y metas, entre otros; por lo tanto es de vital importancia la constante actualización de ellos.

El sistema de gestión por competencias se debe implementar en la Fundación Cardio Vascular de Colombia en todos los procesos afines; pues solo por medio de este se desarrolla la máximo capital humano y se logra encontrar un equilibrio entre el ser y el hacer.

RECOMENDACIONES

Se suministra una auditoria en contraste con la nómina de personal de la institución para verificar los perfiles que están actualizados, desactualizados o no existen en el Sistema de Gestión de Calidad, por medio de este presenta un descripción detallada del estado de cada uno de estos perfiles. Se recomienda tomar como base de trabajo este producto, el cual se trabajo con ayuda de relaciones laborales, gestión humana y calidad. (ver anexo 3, anexo 7).

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires. Granica. 7ed. 1-475.
- Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. Argentina: Granica.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, vol. 19, núm. 31. 9-55. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Camejo, A. (2008). El modelo de Gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8, 95-115. Recuperado de: <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Edit. Prentice Hall.
- Ernest, A. & Young, A. (2009). Gestión por competencias. Manual del Director de Recursos Humanos, 1-20. Recuperado de: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

- Gallejo, M. (2010). Gestión humana basada en competencias. *Revista universidad EAFIT*. 63-71
- Limascca, C. (2005). Los Perfiles de Cargo en la Gestión por Competencias. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com/tema/7409/Perfiles-Cargo-Gestion-Competencias.html>
- García, M & Duque, J. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre empresa vol. 9 No. 1*. 13-37.
- Moreno, D., Pelayo, D & Vargas, S. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa n° 10*. 56-72. Recuperado de: http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf
- Núñez, I. (2006). Gestión humana, objeto y métodos de los enfoques clásicos del pensamiento organizativo a los enfoques gerenciales del conocimiento. *Universidad de la Habana*. 1-17. Recuperado de: <http://www.era-mx.org/biblio/GestionHumana.pdf>
- Lago, G. & Nadruz, P. (2013). Gestión por competencias: integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. *Unidad Académica: Administración, Facultad de Ciencias Económicas*. 1-29. Recuperado de:

<http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf>

ANEXOS

- Anexo 1. Instructivo Diligenciamiento Perfiles de Cargo
- Anexo 2. Plantilla de Diligenciamiento Perfiles de Cargo
- Anexo 3. Auditoria perfiles del SGC
- Anexo 4. Entrenamiento al personal nuevo
- Anexo 5. Evaluación de desempeño de la FCV
- Anexo 6. Formato de entrevista de Retiro
- Anexo 7. Perfiles de cargo FCV